



Sikkerhed og kvalitet i transporterhvervet

En vejledning til vognmanden

Jørgensen, Kirsten

Publication date:
2015

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Jørgensen, K. (2015). *Sikkerhed og kvalitet i transporterhvervet: En vejledning til vognmanden*. DTU Management Engineering.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Sikkerhed og kvalitet i transporterhvervet

En vejledning til vognmanden



Institut for Systemer,
Produktion og Ledelse

DTU Management Engineering

Kirsten Jørgensen

September 2015

Rapporter er udarbejdet i et samarbejde med:

CODAN



Kontakt:

Kirsten Jørgensen, Lektor, PhD
Production and Service Management
DTU management Engineering

Indledning

Denne guide er udarbejdet på grundlag af erfaringer fra 6 projekter blandt små og mellemstore vognmænd i Danmark. Projekterne er finansieret af Codan forsikring.

Guiden er målrettet vognmænd, der ønsker at skabe en forandringsproces i deres virksomhed med det formål at minimere omfanget af skader på de ansatte, bilerne, varerne og andres ejendom.

Det viste sig i projektet, at virksomhedens egne udgifter til sådanne skader beløber sig til mellem 20 % til 100 % af virksomhedens årlige overskud. Udgifter, der ved en målrettet indsats, kan minimeres betydeligt.

På den anden side så stiller en sådan forandringsproces krav til vognmanden selv om at tage lederskabet for processen og gå efter målet. Kun ved at han engagerer sig i at få skabt en forandring, er det muligt, at få sat en ny dagsorden i virksomheden og en ny kultur blandt de ansatte, som ændrer på adfærd og holdninger til, hvordan det daglige arbejde skal udføres.

Det er et langt sejt træk, der kræver fastholdelse og vedholdenhed fra vognmanden. Det handler om ledelse.

Indhold

Indledning.....	3
1. Omkostninger og gevinster	7
2. En vision, strategi og målsætning.....	7
2.1 En vision.....	7
2.2 En strategi.....	8
2.3 Processen - Hvem gør hvad	8
3. Første trin, hvor starter vi.	10
3.1 Beregning af de økonomiske konsekvenser	10
3.2 Kortlægning af risici for de ansatte	11
3.3 Kortlægning af risici på biler, varer og andres ejendom	14
3.4 Kortlægning af medarbejdernes viden, evner og motivation	17
3.5 Kortlægning af bilparkens sikkerheds og vedligeholdelse.....	18
3.6 Kortlægning af serviceniveauet overfor kunderne.....	19
4. Andet trin, hvilke planer.....	19
4.1 Strukturer	20
4.2 Mennesker.....	20
4.3 Processer	21
4.4 Belønning.....	21
4.5 Planen for forandring	22
5. Tredje trin, hvordan gennemføres planen	23
5.1 Involvering af mellemlederne og især kørselslederne	23
5.2 Involvering af medarbejderne	24
Hvordan skabe viden	25
5.3 Medarbejdersamtaler - Indføring af særlige spørgsmål i MUS	25
5.4 Oplæringsaktiviteter.....	25
5.5 Oplæring ved elitemedarbejdere	26
5.6 Krav til leverandører og kunder.....	26
5.7 Udvikling af nyhedsbrevet	27
Hvordan sikre at man kan.....	27
5.8 Chaufførhåndbogen.....	27
5.9 Planlægning af kørslen	27
5.10 De nødvendige hjælpemidler	27

5.11 Træning i at kunne observere og være bevidst om risici	27
5.12 Ti sekunders omtanke før opgavernes udførelse	28
Hvordan skabe vilje og motivation	28
5.13 Årets eller månedens chauffør	28
5.14 Kollektiv belønning/konsekvens	29
5.15 Tal om sikkerhed og kvalitet hver dag	29
6. Fjerde trin, hvordan følge op	29
6.1 Løbende kontrol af de enkelte målepunkter	29
6.2 Løbende kontrol af de enkelte planer	30
6.3 Walk arounds	30
6.4 Mærkedage og fejring af opnåede successer	30
6.5 Følg op aktiviteter	31
6.6 Vær konsekvent	31
6.7 Informer	31

1. Omkostninger og gevinster

Der er god grund til at en vognmand bør sætte fokus på sikkerhed og kvalitet. Manglende sikkerhed og kvalitet medfører tab i form af skader, mens god sikkerhed og kvalitet medfører gevinster i form af et godt arbejdsmiljø for de ansatte og en god kunderelation. Begge dele er påvist at have stor betydning for indtjeningen og bæredygtigheden for en virksomhed.

Manglende kvalitet medfører, at der sker skader på kundernes ejendom og på de varer, der transporteres. En stor del af udgifterne til skader får en virksomhed dækket af sin forsikring, men der er altid en selvrisiko, der skal betales af virksomheden. Det er desuden påvist, at sikker adfærd i trafikken, ikke aggressiv kørsel og brændstof effektiv kørsel (passiv kørsel) hænger sammen med minimering af involvering i sammenstød. Chaufførernes alder, køn, køreerfaring, holdning til trafiksikkerhed, psykologiske tilstand mv. har betydning for, hvor trafiksikkert den enkelte kører. Ligeledes har chaufførens tilstand i relation til stress, træthed, opmærksomhed, distraktion mv. betydning for såvel trafiksikkerhed som sikkerhed ved losning og lastning.

Hvis en vognmand kan bringe sine udgifter til skader ned, vil det kunne få betydning for forsikringspræmien og minimere størrelsen af selvrisikoen, der skal betales. Derudover vil der kunne spares andre indirekte udgifter som administration, tab af kørselstid, sygedage mv.

God sikkerhed og god kvalitet har desuden andre gevinster end en minimering af de løbende udgifter. God sikkerheds- og kvalitetsbevidsthed i en virksomhed har vist sig at medføre økonomiske resultater på indtjeningen alene på grund af at give mere velfungerende og glade medarbejdere samt tilfredse kunder.

2. En vision, strategi og målsætning

Det almindeligste forretningsgrundlag hos en vognmand er at bringe varer eller personer fra et sted til et andet. Dette skal helst gøres indenfor en tidsramme og til en pris, som kunden vil betale og således, at varer eller personer ikke skades undervejs. Nogle vognmænd har desuden tilknyttet særlige aktiviteter, som ydes for kunden, men med samme krav om tid, pris og kvalitet.

En vision, strategi og mål for sikkerhed og kvalitet kan med andre ord ikke ses adskilt fra andre prioriteter i virksomheden. Man må se det som en integreret del af hele virksomhedens forretningsgrundlag. Budskabet er, at man i forretningsgrundlaget sikrer, at der tydeligt bliver sat mærkepæle for, hvad man ønsker i virksomheden i forhold til blandt andet medarbejdernes arbejdsmiljø, bilernes sikkerhed, kvalitet i forhold til kunderne og miljøet, herunder brændstofforbrug samt ikke mindst sikkerheden i trafikken.

2.1 En vision

En vision er en måde at udtrykke, hvad man gerne vil have, at virksomheden skal stå for. Det kan fx udtrykkes på følgende måde:

Arbejds miljøet skal sikre, at medarbejderne ikke kommer til skade i deres arbejde eller får pådraget sig en arbejdsbetinget sygdom. Arbejdet skal desuden medvirke til at udvikle medarbejderne i deres arbejde og skabe større arbejds glæde, herunder at være en god kollega.

Teknologien/ bilerne skal være vedligeholdte i en god sikkerhedsmæssig og kvalitativ stand, samt renholdte. Det er en målsætning, at alle chauffører skal forstå det ansvar, de har for køretøjet, både dets vedligeholdelse og renholdelse, men også at bilerne ikke bliver skadet eller skader andres ejendom.

Kvaliteten af arbejde skal være sådan, at kunderne kan være sikre på, at de får den vare, de har købt. Det vil sige en levering til tiden, på rette sted og uden at varen er blevet beskadiget. Derudover kan man tilføje den service overfor kunden, som skal følge med en levering af varen.

Miljø hensyn skal være relateret til forbrug af brændstof, dvs. et mål om at køre passiv kørsel og tilpasse hastigheden i trafikken for at minimere brændstof forbruget. Dette vil samtidig betyde en bedre trafiksikkerhed.

Trafikken som arbejdsplads stiller særlige krav til chaufførernes evner og vilje til sikker kørsel og tage hensyn til andre trafikkanter. Der skal sættes høje krav til medarbejdernes kørefærdighed og motivation hertil. Det skal være sådan, at der kan være fuld tillid til, at medarbejderne forstår, det ansvar de har, at de har de nødvendige færdigheder og at de er motiverede til at udføre sikker kørsel.

Sådanne udsagn er der givet vis ikke så mange, der kan sige noget imod. Sagen er imidlertid den, at det gerne skulle være noget, man stræber efter og ikke bare tomme ord på et stykke papir. Eksempler på hvordan en vognmand har valgt at konkretisere disse punkter på er vist i bilag.

2.2 En strategi

En strategi er en overordnet plan for, hvordan man vil opnå at få visionen opfyldt. Det kan man kun ved at gennemføre en forandrings- eller udviklingsproces i virksomheden.

En strategi kræver, at man beslutter: Hvad der skal ske; Hvem der skal involveres; Hvilke mål der skal opnås.

Det kan fx se ud som følger:

Der skal ske en udviklingsproces i virksomheden, som sikrer, at de 5 punkter i visionen kan blive opnået indenfor de næste 3 år. Det vil kun kunne ske gennem et stærkt ledelsesengagement, samt involvering af mellemledere og medarbejdere. Der vil blive sat konkrete aktiviteter i gang, som løbende vil blive målt og evalueret, ligesom der vil være en tydelig observation af, om udviklingen går i den rigtige retning.

2.3 Processen - Hvem gør hvad

Det er påvist, at der er en sammenhæng imellem chaufførernes kørestil og deres opfattelse af sikkerhedskulturen i den virksomhed, hvor de er ansat. De chauffører, der opfatter at sikkerhed har høj prioritet, laver færre fejl og skader.

Ligeledes er det påvist, at der er sammenhæng imellem, hvor meget chaufførerne opfatter, at ledelsen er engagerede i- og prioriterer sikkerhed, trafiksikkerhed og arbejdsmiljø i øvrigt, og chaufførernes evne og motivation til at køre sikkert.

Tilsvarende viden har man indenfor mange andre erhverv, at sikkerhed og kvalitet hænger sammen med, hvor tydeligt og engageret ledelsen er i stand til at kommunikere deres prioritering af sikkerhed og kvalitet på en troværdig måde.

Det handler om, at ledelsen er i stand til at udvise engagement og troværdighed overfor de mål, de gerne vil opnå og de planer, som de gennemfører som følge heraf.

I det forløb må ledelsen sikre, at alle mellemledere forstår, at de også har en rolle i denne proces. De bliver nødt til at være budbringere, medspillere og aktører i processen. En opgave, som kan betyde alt for, om processen lykkes eller mislykkes.

Endelig er det væsentligt at involvere medarbejderne i processen, så de i kraft af deres medvirken bliver medejere i forandringerne.

Processen vil blive beskrevet i 4 trin:

Første trin – Hvordan starter vi

Andet trin – Hvilken plan

Tredje trin – Hvordan gennemføre

Fjerde trin – Hvordan kontrollere og følge op.

For hvert trin er der givet en række praktiske råd om, hvordan de enkelte opgaver kan udføres. De forskellige metoder og værktøjer er desuden specificeret i Del E, som er et opslagsværk, man kan anvende efter behov.

3. Første trin, hvor starter vi.

For at vide hvor man vil hen og hvordan man kommer derhen, bliver man nødt til at vide, hvor man befinder sig. Det er derfor nødvendigt at fremskaffe en dokumentation for de eksisterende forhold. Det kan godt være, at man føler, at man kender sin virksomhed, men hvis man skal kunne vurdere målet og løbende kunne se, hvordan en udvikling forløber, så er det helt nødvendigt at kende til udgangspunktet.

Første skridt processen er derfor, at finde ud af, hvor man står på de områder, man ønsker at skabe en forandring for. Det gælder fx:

1. Hvilke omkostninger til skade har der været indenfor det sidste hele år?
2. Hvilke risici er de ansatte udsat for?
3. Hvem, hvor og hvilke former for skader er bilparken udsat for, samt hvilke former for skader på varer og kunders ejendom sker der?
4. Hvilken viden, evner og motivation har chauffører for at være en professionel chauffør på et højt niveau?
5. Hvilket niveau har bilparken i forhold til sikkerhed, vedligeholdelse og renholdelse?
6. Hvilket niveau af service tilbydes kunderne, og har der været klager, roser mv. og af hvem?

Når man har denne viden, har man også kendskab til, hvilket niveau man starter forandringerne på og måske også en viden om, hvor der er behov for at sætte først ind, samt hvem der har brug for at blive trænet i nye arbejdsformer.

De enkelte punkter beskrives i det følgende, mens værktøjer og metoder er beskrevet i del E.

3.1 Beregning af de økonomiske konsekvenser

Ulykker og skader har store omkostninger for samfundet og forsikringsselskaber, men det har faktisk også stor betydning for den enkelte virksomheds egen økonomi. Det er vigtigt, at den enkelte virksomhed har en reel viden om, hvad der forårsager hans egne udgifter. Det overskud, der kreeres i en virksomhed stammer både fra indtjeningen, men også af minimering af udgifter.

De økonomiske beregninger, som beskrives i det følgende, har alene fokus på virksomhedens egne omkostninger, som omfatter:

1. Selvrisiko, 2. fravær, 3. erstatningsvarer, 4. reparation af skade uden om forsikringen, 5. administrativt tidsforbrug.
- Selvrisiko: fastsættes ud fra det, som er opgjort på forsikringsselskabets skadesliste, fx fra ansvarsskader, tingskader og kaskoskader.
 - Fravær på grund af ulykker opgøres ud fra antallet af sygefraværskdage og en gennemsnitsløn.
 - Erstatning af varer og ydelser, vedrører udgifter, som ikke dækkes af forsikringen, som regel fordi beløbet ligger under selvriskoen.
 - Reparationer af dels biler og dels andres ejendom vedrører udgifter, som ikke dækkes af forsikringen og må ske ud fra regninger fra autoreparationer eller påkrav, der løbende kommer fra kunder eller andre.

- Administrationsudgifter opgøres ud fra en vurdering af, at hvor meget tid, der anvendes på skaderne og opgøres med en tids- og timepris pr. skadessag. Dette må baseres på en vurdering i den enkelte virksomhed mht., hvor lang tid man bruger og hvad timeprisen er for den eller de medarbejdere, der udfører arbejdet.

Regnskab for skadesomkostninger

	Selvrisiko	Sygefravær	Erstatnings- bil	Erstatning af varer	Reparation	Administra- tionstid
Arbejdsskader						
Kaskoskader						
Ansvarsskader						
Småskader på biler						
Erstatninger, andet						
I alt						

Dette regnskab er gennemført for 6 vognmænd, opgjort for et helt regnskabsår. Det viste, at udgifterne til sådanne skader beløber sig til mellem 20 % -100 % af årets overskud. Det er reelle udgifter for virksomheden, som man kan minimere ved en forebyggende indsats. Eksempler på disse regnskaber findes i rapport om metoder og værktøjer Del E.

3.2 Kortlægning af risici for de ansatte

De risici, de ansatte er udsatte for, er bestemt af den type af arbejdsopgave, de skal udføre og i hvor høj grad, de ansatte er i stand til at udføre opgaven på en professionel måde, dvs. sikkert og kvalitativt rigtigt.

I en chaufførs arbejdsopgaver indgår ganske mange forskellige typer af risici. For at finde de risici, der er de vigtigste at vurdere, kan man bruge forskellige metoder, fx følgende:

- Man kan vælge de risici, som er de mest almindelige for transportbranchen.
- Man kan vælge de risici, som vises ud fra virksomhedens egne ulykker og nærvæd ulykker.
- Man kan vælge de risici, som fremkommer i en målrettet APV.
- Man kan spørge de ansatte.

I det følgende præsenteres kort, hvad de forskellige metoder består af og kan anvendes til, mens selve metodebeskrivelserne kan findes i Del E.

Typiske arbejdsulykker og nedslidning indenfor transportbranchen

Dokumentation fra forskellige danske og europæiske statistikker, herunder oplysninger fra Codan forsikring har bl.a. vist følgende væsentlige ulykkesrisici for chaufførerne:

Fald til lavere niveau

Akutte overbelastninger af kroppen

Ramt af faldende genstande

At blive fanget af, fanget imellem eller under genstande

Kollision

Rammes af bevægende genstande fx værktøj, maskindele
Snuble og fald i samme niveau

Sygdoms- og nedslidningsrisici er støj, støv, færemomenter ved farligt gods og vejtrafikken, vibrationer, høje og lave temperaturer, dårlige ergonomiske forhold ved lastning og losning, det stillesiddende arbejde som chauffør samt vold og overgreb for nogle former for transport.

Herudover psykisk nedslidning som følge af lange arbejdsdage og arbejde udenfor normale arbejdstider samt en række organisatoriske risici, som høje jobkrav kombineret med lav selvkontrol af arbejdet og dårlig mulighed for erfaringsudvikling i jobbet, samt trussel om vold, diskrimination fra kolleger og andre personer.

Se den mere udbyggede beskrivelse i Del E.

Oplysninger fra egne arbejdsulykker og nærved ulykker

Det er vigtigt, at man løbende indsamler viden om de ulykker, der rent faktisk sker, og hvis disse er begrænsede i antal, så viden om ulykker, der var tæt på at ske. I begge tilfælde kan man få vigtig viden om de risici, som de ansatte er udsatte for i netop deres funktioner.

De oplysninger, man kan anbefale at indsamle, er følgende:

- Oplysninger om hvem der er udsat for ulykken eller nærved ulykker.
- Oplysninger om hvor ulykken eller nærved ulykken er sket, samt hvornår.
- Oplysninger om hvad der skete, som gerne må være en beskrivelse af et helt hændelsesforløb.
- Oplysninger om hvilken skade der eventuelt var konsekvensen af ulykken eller nærved ulykken.
- Oplysninger om hvad den ansatte selv mener, der kunne gøres for at undgå en tilsvarende hændelse.

Samler man sådanne oplysninger systematisk, så vil det kunne give et grundlag for, at virksomheden kan identificere hvor, hvem og for hvad, der skal sættes en indsats i gang. Fx hvis det er de samme personer, der har ulykker, så kunne det være, de manglede en yderligere oplæring og motivation til at arbejde sikkert. Men det kunne også være, at der er bestemte opgaver eller kunder, hvor det er vanskeligt at udføre arbejdet på en sikker måde, eller det kunne være særlige tidspunkter på døgnet, i særlige pressede situationer eller når kørselslederne presser for mange opgaver ned over chaufførerne, at ulykkerne eller nærved ulykkerne sker.

Man må skaffe sig et grundlag af denne type for at vide, hvad der skaber de risici, som fører til ulykker eller øget risiko, som viser sig gennem nærved ulykkerne.

Se den mere udbyggede beskrivelse i Del E.

En målrettet simpel arbejdspladsvurdering

Det har vist sig, at mange gennemfører den obligatoriske arbejdspladsvurdering, men ofte ved involvering af få medarbejdere og med begrænset opfølgning og anvendelse.

Hensigten med en arbejdspladsvurdering er at få et overblik over de arbejdsmiljøproblemer, som de ansatte føler, de har i deres daglige arbejde. Der er metodefrihed til at få dannet sig dette overblik. I Del E metoder og værktøjer er der vist et forslag til, hvordan en simpel arbejdspladsvurdering kan gennemføres. Forslaget gør det er muligt at involvere alle medarbejdere uden at tidsforbruget bliver stort. Selve metoden kvalificerer sig ved:

- at det er let for de ansatte at udfylde, idet man her har et skema på bare én side, og hvor der blot skal sættes krydser
- at det omfatter relevante spørgsmål for de ansatte, det vil sige problemer, som de har, hvor spørgsmålene er udformet med relation til aktuelle opgaver
- at det er let at bearbejde efterfølgende, idet skemaet let lader sig overføre til et Excel regneark, hvor svarene (krydserne) kan omsættes til værdier fra 1-5 (1=aldrig til 5=ofte).

Med en kolonne for hver medarbejder med deres svar giver det et godt overblik over hvilke problemer, som mange har, og om der er nogen, som har særlige problemer i forhold til andre. Alt i alt et godt overblik over, hvad man skal arbejde videre med at skabe forbedringer for.

Selve skemaets indhold må tilpasses de konkrete opgaver og problemer, der er i en virksomhed. Hos nogle vognmænd fylder fx støv mere og ergonomien mindre, ligesom der kan være andre problemer, som er knyttet til godsets karakter eller transportens art. Se den mere udbyggede beskrivelse i Del E.

Spørg medarbejderne

Endelig er det en god idé at spørge medarbejderne. De ved som regel bedre end andre, hvor der er forskellige former for risici, fordi de har oplevet nogle af hændelserne eller nærvæd ulykkerne, også selv om, de ikke har fortalt noget.

En måde at få viden fra medarbejderne er selvfølgelig ovenstående APV skema, men den er meget generel. En anden måde er at spørge chaufførerne, når man har dem samlet i anden anledning, men her har mange en modvilje overfor at stille sig op foran de andre. En tredje måde er at tage spørgsmålet med i en MUS samtale, hvor man kan være meget konkret i forhold til den enkeltes oplevelser.

Man må imidlertid huske, at ulykkesrisici er vanskelige at vurdere for den enkelte, fordi man enten ikke har oplevet, at der sker noget, eller fordi man anser risici for en betingelse for arbejdet og derfor ikke tænker over, at få problemet bragt frem i lyset.

Vurder tilstedeværelse af de nødvendige sikkerhedsbarrierer

Risikoen må vurderes ud fra hyppighed af forekomst og alvor af den eventuelle konsekvens, som risikoen kan medføre. For mange af de mere almindelige risici er denne vurdering ganske vanskelig.

En måde er at undersøge om de nødvendige foranstaltninger til forebyggelse er til stede. Man kalder sådanne foranstaltninger for sikkerhedsbarrierer. Tanken er, at hvis sikkerhedsbarriererne er til stede i en god form, så har man minimeret sandsynligheden for at en given risiko fører til ulykke. Til dette formål er der udviklet INFO kort for forskellige typer af risici, som fortæller, hvad man skal kontrollere og være opmærksom på.

I Del E præsenteres de INFO kort, der er mest relevante for en vognmand.

Hvordan vurdere risikoen for de ansatte

Når man skal vurdere en risiko, må man gøre sig klart for hvem og for hvad, der skal vurderes.

Risikovurderingen er et spørgsmål om at vurdere sandsynligheden for, at der sker en ulykke, sat i relation til hvor alvorlig en given ulykke vil være.

I de foregående afsnit er der givet oplysninger om de typer af risici, som er de mest relevante at vurdere. Men man bliver nødt til at vurdere, hvor risici forekommer og derefter muligheden for at de kan føre til en ulykke.

En metode er at gennemgå de enkelte opgaver, som udføres, og der vurdere hvilke risici, der er til stede, hvornår og på hvilken måde risici håndteres for at minimere sandsynligheden for en ulykke. Man kan kalde det at lave en risikoprofil på opgaverne. Forslag til metode er vist i Del E.

Som supplement hertil er at gennemføre en tilsvarende vurdering af de enkelte chaufførers måde at udføre arbejdet på. De opgaver, der udføres i vognmandsbranchen, er meget påvirket af den enkelte chaufførs evner, muligheder og vilje til at udføre arbejdet professionelt. Det påvirker muligheden for, om risici fører til ulykker. Man kan kalde det at lave en risikoprofil på chaufførerne. Forslag til metode er vist i del E.

Endelig er der spørgsmålet om virksomhedens samlede risiko, som selvfølgelig er bestemt af både opgavernes risikoprofil og chaufførernes risikoprofil. Men det er også bestemt af, hvilken fokus der er på sikkerhed i virksomhedens ledelse. Er der en strategi, har lederen evnet at føre den ud i livet, er kørselslederne inddraget og gjort ansvarlige, er det formidlet tydeligt til chaufførerne, har de forstået budskabet og respekteres det, har chaufførerne den nødvendige viden, de nødvendige evner, muligheder og motivation til at følge lederens/ vognmandens mål osv. Forslag til metode for en virksomheds risikoprofil er vist i del E.

3.3 Kortlægning af risici på biler, varer og andres ejendom

Disse risici omfatter de mere fysiske materielle former for skader, som skader på bilerne, skader på de varer, der transporteres, skade på kundens ejendom, samt skader på tredje person i øvrigt.

Risici for bilerne og tekniske hjælpemidler

- Påkørsler i trafikken, ved parkering, ved lastning og losning, ved ind- og udkørsel fra kundens ejendom.

Disse risici vedrører chaufførens kørefærdigheder og færdselsbevidsthed, bilernes udformning og udstyr samt hjælpemidler til manøvrering af bilerne.

De skader, der hyppigst forekommer, er skader på lygter, spejle, trinbræt, bagsmæk og skærme i øvrigt. Det er adgangsforhold, som er vanskelige at manøvrere i og tæt trafik samt køretøjets størrelse og udformning, som har betydning for, hvor store krav kørslen stiller til chaufførens kørefærdigheder og færdselsbevidsthed.

- Dårlig vedligeholdelse af bilerne og de tekniske hjælpemidler, manglende serviceeftersyn, manglende reparation, manglende vedligeholdelse og renholdelse.

Disse risici vedrører procedurer i virksomheden for bilernes vedligeholdelse, renholdelse og reparation, samt at den enkelte chauffør løbende er opmærksom på slid og mangler.

Procedurene for bilernes vedligeholdelse, renholdelse og reparation er afgørende faktorer for at sikre en velfungerende bilpark, som det helt nødvendige produktionsapparat i en transportvirksomhed. Men det er ofte afhængigt af, at den enkelte chauffør holder øje med, hvornår disse procedurer skal effektueres, eller der er en klar procedure for det i virksomheden.

Især renholdelse og en daglig holden øje med bilens tilstand er en vigtig chaufføropgave, som skal sikres bliver udført på en professionel måde.

Ligesom for arbejdsskaderne er det vigtigt at skaffe sig en løbende dokumentation for de konkrete problemer, der er på dette felt i virksomheden.

De oplysninger, man kan anbefale at indsamle, er følgende:

- Oplysninger om hvem der har skader på bilerne og hvem der er gode eller dårlige til at vedligeholde og renholde bilerne.
- Oplysninger om hvor skaderne på bilerne sker, samt hvornår.
- Oplysninger om hvad der skete, som gerne må være en beskrivelse af et helt hændelsesforløb.
- Oplysninger om hvilken skade, der skete på bilen.
- Oplysninger om hvad den ansatte selv mener, der kunne gøres for at undgå en tilsvarende hændelse.

Samler man sådanne oplysninger systematisk, så vil det kunne give et grundlag for, at virksomheden kan identificere hvor, hvem og for hvad, der skal sættes en indsats i gang. Fx hvis det er de samme personer, der har skader på deres biler, så kunne det være de manglede en yderligere oplæring og motivation til at arbejde sikkert. Men det kunne også være, at der er bestemte opgaver eller kunder, hvor det er vanskeligt at udføre arbejdet på en sikker måde, eller det kunne være særlige tidspunkter på døgnet, i særlige pressede situationer eller når kørselslederne presser for mange opgaver ned over chaufførerne, at skaderne på bilerne sker.

Man må skaffe sig et grundlag af denne type for at vide, hvad der skaber de risici, som fører til skader på bilerne eller som kan forklare eventuel manglende renholdelse og vedligeholdelse af bilerne.

Se den mere udbyggede beskrivelse i Del E.

Risici for skader på varer eller skader på kundens ejendom

- Ødelæggelse af gods under transport, losning og lastning

Disse risici vedrører godsets fastsurring under transporten samt håndteringen af godset ved lastning og losning. Det har klart betydning, hvilket gods man transporterer og hvordan det er emballeret, men det har også betydning, hvor professionel chaufførens evner er til at håndtere godset, stable det og fastsurre det.

Her får det en betydning, hvilke hjælpemidler chaufføren har til rådighed, hvor megen last han skal håndtere, hvor god plads han har at råde over til denne håndtering, og hvor stram en tidsplan han skal klare opgaverne på. Det vil sige, han skal vide, hvordan opgaverne skal klares, han skal være i stand til det og han skal være motiveret til at udføre opgaverne på en sikker og kvalitativ måde.

- Tyveri, hærværk fra tredje person

Disse risici vedrører, hvor man har transporter til og fra, samt hvad man kører med. Der er særlige geografiske områder, fx rastepladser på motorveje, hvor risikoen for tyveri er øget, og der er særlige varegrupper, som er mere udsatte for tyveri, fx pengetransporter. Begge dele må kortlægges og sættes foranstaltninger for.

- Ødelæggelse af kundens ejendom i øvrigt

Udover ovenstående om risici for ødelæggelse af godset, så vedrører ødelæggelse af kundens ejendom primært kundens bygninger og arealer. Der er især tale om risici ved ind- og udkørsel med de store biler, hvor man ser skader på porte, rækværker, trapper, platforme, lygter mv.

Det handler om adgangsforhold og muligheden for chaufføren for at komme til og fra, i forbindelse med enten afhentning eller levering af varer.

Også her er det vigtigt at skaffe sig en løbende dokumentation for de konkrete problemer, der er på dette felt i virksomheden.

De oplysninger, man kan anbefale at indsamle, er følgende:

- Oplysninger om hvem der har skader på varer og på kundernes ejendom.
- Oplysninger om hvor skaderne på varer og kundens ejendom sker, samt hvornår.
- Oplysninger om hvad der skete, som gerne må være en beskrivelse af et helt hændelsesforløb.
- Oplysninger om hvilken skade, der skete på enten varer eller kundens ejendom.
- Oplysninger om hvad den ansatte selv mener, der kunne gøres for at undgå en tilsvarende hændelse.

Samler man sådanne oplysninger systematisk, vil det kunne give et grundlag for, at virksomheden kan identificere hvor, hvem og for hvad, der skal sættes en indsats i gang. Fx hvis det er de samme personer, der har skader på deres varer eller kundernes ejendom, så kunne det være, de manglede en yderligere oplæring og motivation til at arbejde sikkert. Men det kunne også være, at der er bestemte opgaver, særlige typer af varer eller hos bestemte kunder, hvor det er vanskeligt at udføre arbejdet på en sikker måde, eller det kunne være særlige tidspunkter på døgnet, i særlige pressede situationer eller når kørselslederne presser for mange opgaver ned over chaufførerne, at skaderne på varer eller kundernes ejendom sker.

Man må skaffe sig et grundlag af denne type for at vide, hvad der skaber de risici, som fører til skader på varer eller kundernes ejendom.

Se den mere udbyggede beskrivelse i Del E.

Risici for tredje person i øvrigt

- Påkørsler i trafikken, herunder højresvingsulykker

Disse risici er forbundet med trafikken og trafikulykker, hvor andre personer er involveret. En stor del af de trafikulykker, der sker, involverer erhvervskøretøjer. Disse risici vedrører også her chaufførens kørefærdigheder og færdselsbevidsthed, bilernes udformning og udstyr samt hjælpemidler til manøvrering af bilerne. Men planlægning af ruter, tidspunkter for kørslen og hvor stram en tidsplan chaufføren skal opfylde har stor betydning for hans mulighed og motivation for sikker kørsel.

Igen er det vigtigt at skaffe sig en løbende dokumentation for de konkrete problemer, der er på dette felt i virksomheden.

De oplysninger, man kan anbefale at indsamle, er følgende:

- Oplysninger om hvem der er inddraget i trafikulykker.
- Oplysninger om hvor trafikulykken er sket, samt hvornår.
- Oplysninger om hvad der skete, som gerne må være en beskrivelse af et helt hændelsesforløb.
- Oplysninger om hvilken skade, der skete på bilen, andres biler, personer mv.
- Oplysninger om hvad den ansatte selv mener, der kunne gøres for at undgå en tilsvarende hændelse.

Samler man sådanne oplysninger systematisk, vil det kunne give et grundlag for, at virksomheden kan identificere hvor, hvem og for hvad, der skal sættes en indsats i gang. Fx hvis det er de samme personer, der inddrages i trafikulykker, så kunne det være, de manglede en yderligere oplæring og motivation til at arbejde sikkert. Men det kunne også være, at der er bestemte opgaver eller vejstrækninger, hvor det er vanskeligt at udføre arbejdet på en sikker måde, eller det kunne være særlige tidspunkter på døgnet, i særlige pressede situationer eller når kørselslederne presser for mange opgaver ned over chaufførerne, at det skaber stres hos chaufføren og nedsætter han evne til at køre sikkert.

Man må skaffe sig et grundlag af denne type for at vide, hvad der skaber de risici, som fører til skader på bilerne eller som kan forklare eventuel manglende renholdelse og vedligeholdelse af bilerne.

3.4 Kortlægning af medarbejdernes viden, evner og motivation

Del D indeholder en beskrivelse af, hvad det vil sige, at være en professionel chauffør, dvs. have viden, evner og motivation til at udføre arbejdet på en sikker og kvalitativ måde. En vognmand bør have en viden om, i hvor høj grad hans chauffører kan opfylde sådanne krav, for at få en viden om, hvem der kan være forbillede for andre, hvem der skal have træning og hvem man måske ikke skal beholde.

Kortlægning af chaufførernes sikkerheds- og kvalitetsbevidsthed

Denne kortlægning skal fortælle om chaufførernes bevidsthed om deres egen sikkerhed og kvaliteten af egne ydelser. Kortlægningen bør deles op i:

1. Er chaufførerne bevidste om de risici, som opgaverne og måderne at udføre dem på rummer og som har betydning for deres egen sikkerhed.
2. Er chaufførerne bevidste om de risici, som opgaverne og måderne at udføre dem på rummer og som har betydning for kvaliteten af deres ydelser, herunder godset og kundens ejendom.

Det kan desuden være hensigtsmæssigt at undersøge mellemledernes og især kørselsledernes bevidsthed om de risici, som chaufførernes udsættes for i forbindelse med deres arbejdsopgaver, og som lederne bør tage hensyn til i planlægning og tilrettelæggelse af samme arbejdsopgaver.

Når man først har kortlagt de risici for henholdsvis de ansatte selv, for bilerne, varerne og kundernes ejendom, så er det efterfølgende at få undersøgt, om denne viden er kendt af chaufførerne, om de har muligheder og evner til at handle hensigtsmæssigt i risikosituationer, og om de er motiverede for at tage risici alvorligt. Dette kan ske gennem MUS samtaler, den daglige dialog og ved almindelig observation.

Kortlægning af trafiksikker og passiv kørsel, samt kørefærdighed

Denne kortlægning skal undersøge chaufførernes bevidsthed om, hvad trafiksikker- og passiv kørsel betyder for hans adfærd, samt hans motivation for at udøve denne adfærd. Kortlægningen bør deles op i:

1. Er chaufførerne bevidste om, hvad trafiksikker- og passiv kørsel omfatter og betyder for hans adfærd.
2. Er chaufførerne motiverede for at udøve den adfærd, som kræves for trafiksikker og passiv kørsel.
3. Har chaufførerne evnerne og mulighederne for at køre sikkert og udvise en passiv kørsel.

Der er flere metoder til at kortlægge disse forhold. En god metode er Cranfield's chaufførprofil, som bliver tilbudt af Codan skadestop. Elementerne i denne chaufførprofil er vist i Del E.

Codan tilbyder gennem deres skadestop-kurser et program, som giver en god chaufførprofil, som gennem en række spørgsmål afdækker faktorer som aggression, spænding, angstelse, førertræthed, konfrontation, selvevaluering og selvtillid mv. sat i relation til alder og køn.

Man kan også lade sine chauffører teste på et køreteknisk anlæg og ved test af køreteknisk personale. Der er også muligheder for test i simulatorer, hvor den enkelte udsættes for vanskelige situationer, hvor de kan teste deres reaktionsmønstre.

Der er den mere praktiske metode, der tester dagligdagssituationer ved at observere den enkelte chauffør gennem en dagligdag. Det kræver, at der er en erfaren person, som kan følge og vurdere kørselsadfærden.

Endelig afspejler omfanget af skader på bilen, godset og andre mennesker, den enkelte chaufførs evne, mulighed og motivation til at udføre sit arbejde sikkert, herunder kørslen.

Se den mere udbyggede beskrivelse i Del E.

3.5 Kortlægning af bilparkens sikkerheds og vedligeholdelse

Gennemgang af bilernes aktuelle tilstand

Denne gennemgang bør omfatte motor, bremses, lygter, spejle, skærme, trinbræt, lad, dæk, lifte samt andre tekniske specialfunktioner.

Desuden bør bilernes renholdelse vurderes både udvendigt som indvendigt. Især hvor mange forstyrrende elementer, der ligger eller hænger ved forruden og som bør fjernes.

Gennemgang af eksisterende procedurer og behovet for tilpasning

Denne gennemgang bør omfatte procedurer for den løbende tekniske vedligeholdelse på værksted, samt procedurer for chaufførernes daglige eller ugentlige kontrol af bilernes tilstand og renholdelse.

Desuden bør man vurdere, om standarden er på det niveau, som ønskes, eller om der er behov for justeringer.

Gennemgang af chaufførernes kendskab til procedurerne og deres efterlevelse

En af grundene til at bilerne ikke altid lever op til den ønskede standard er, at chaufførerne ikke har det nødvendige kendskab til eller forståelse for, hvad der forventes af dem.

Det kan derfor være hensigtsmæssigt at undersøge, om viden er til stede hos alle chauffører, om de alle har muligheder for at gennemføre den nødvendige kontrol og renholdelse af bilerne, samt om motivationen til at få denne opgave udført er til stede i tilstrækkeligt omfang.

3.6 Kortlægning af serviceniveauet overfor kunderne

Kortlægning af det eksisterende serviceniveau bør omfatte:

1. Gennemgang af de opgaver, der ydes for kunden og det udførte serviceniveau.
2. Gennemgang af klager og roser, der er modtaget.
3. Gennemgang af forskellige kunders behov, ønsker og forventninger – hvad gør dem glade.

Der kan være stor forskel på, hvilken service den enkelte chauffør udviser overfor kunderne, hvis han selv skal bestemme niveauet. Det afhænger af hvor servicemindet, den enkelte person er, og hvor stor frihed eller mulighed, der ligger i hans arbejdsplan.

En vurdering af den service, der udvises af de forskellige chauffører, kan danne grundlag for at få fastlagt det niveau, som virksomheden faktisk ønsker, der skal sættes tid og mulighed af til at få udført.

En gennemgang af eventuelle klager kan yderligere sætte fokus på, hvad kunderne ønsker og hvem af chaufførerne, der har behov for oplæring.

Det er desuden velkendt, at kunder bliver glade, hvis de får en ekstra service udover den lovede eller forventede, hvilket man kan lægge en strategi for at sikre. Det er altså bedre at love lidt mindre, end der faktisk bliver givet frem for at love noget, der ikke bliver givet.

En rundspørge til kunderne kan være med til at få fastlagt de ydelser, som kan øge kundetilfredsheden.

4. Andet trin, hvilke planer

Når man kender udgangspunktet for, hvor man står og har et mål for, hvor man vil hen, så har man grundlaget for at lægge en plan med aktiviteter, tidsrammer og aktører.

Beslut nu hvilket arbejdsmiljø, der skal opnås, hvilken sikkerhed og kvalitet, der skal være for såvel mennesker, varer, biler, som for kunderne. Dette kan med fordel fastlægges i et samarbejde med mellemledere og medarbejdere. Det gælder om, at alle påtager sig et medansvar for planernes gennemførelse og har medejersaccept.

En fremgangsmåde for en planlægning er at sætte fokus på virksomhedens strukturer, processer, mennesker og belønningsmuligheder.

4.1 Strukturer

Strukturen i virksomheden bestemmer, hvilken energi og dynamik, arbejde og opgaver skal gennemføres med. Her fastlægges beslutningsveje og samarbejdsformer. Det omfatter blandt andet styringen af, hvordan opgaverne kommer ind i virksomheden, hvordan de bliver sat i værk for gennemførelse, hvordan de bliver gennemført, og hvordan opgaven bliver afleveret til kunden.

Det er vigtigt, at denne struktur understøtter målsætningerne i virksomhedens strategi og vision, herunder muligheden for at opgaverne kan gennemføres sikkert og kvalitativt rigtigt. Det gælder både accepten af, hvilke opgaver, der siges ja til, og deres forudsætninger for at kunne gennemføres, vilkårene for opgavernes gennemførelse og sikkerhed for, at opgaverne vil blive løst.

Tid, ressourcer, teknologi mv. indgår som forudsætninger for, at opgaverne kan løses, mens strukturerne skal sikre at procedurerne fungerer. Det betyder fx, at en sælger ikke må acceptere en opgave, som der ikke er tid eller ressourcer til at udføre på en forsvarlig måde.

Desuden handler det om, hvordan virksomheden er organiseret, hvor det er vigtigt, at man tænker på, hvordan visioner, strategier og planer kommer til at forplante sig ned igennem organisationen.

Mellemlederne og især kørselslederne har stor betydning for at bære planer og strategier igennem i det daglige arbejde. De skal derfor forstå, hvordan deres rolle er i forhold til at integrere hensynet til kvalitet og sikkerhed, dels igennem deres egen ledelse, dels i forhold til andre mellemlederes funktioner. Kørselslederne skal forstå, hvilken indflydelse de har på den enkelte chaufførs præstation, ikke blot i at få varerne ud, men også i at få kørt på en sikker måde, behandle varerne rigtigt, tage hensyn til kundernes ejendom og i øvrigt at passe på dem selv. Chaufførerne er kørselsledernes forlængede arm ud til kunderne, og kørselslederne er chaufførernes anker tilbage i virksomheden. Det er utrolig vigtigt, at deres relationer er baseret på en gensidig forståelse og anerkendelse af opgavernes karakter og mulighed for at blive udført sikkert og kvalitativt rigtigt.

På den måde er sikkerhed og kvalitet en linjeledelsesopgave, som ikke kan ansvarsfralægges til en sikkerhedsorganisation eller en kvalitetsmedarbejder.

4.2 Mennesker

Det er helt afgørende, at man har de rette ansatte til at sikre opgavernes udførelse, både dem der leder organisationen, herunder kørselslederne, som dem der udfører kerneopgaverne. Her handler det om, at de ansatte har de rette kompetencer og den rette forståelse for virksomhedens mål og vision.

Kompetence og forståelse for, hvad god kvalitet og god sikkerhed i opgaverne er, har en væsentlig betydning hos alle ansatte. Muligvis på forskellige niveauer og med forskellig grad af viden.

Man skal sikre sig, at de ansatte har den nødvendige viden, som arbejdet fordrer, til at udføre arbejdet sikkert og kvalitativt rigtigt, at de har muligheden for at udføre arbejdet med den tid og teknologi, der er til rådighed, og at de har motivationen til at udføre arbejdet ud fra de mål og den strategi, som virksomheden ønsker.

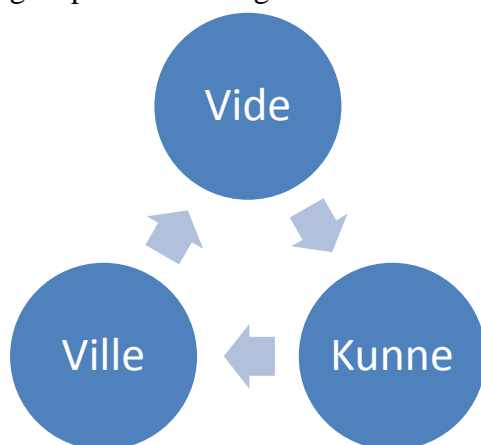
4.3 Processer

Processerne omfatter blandt andet informations- og arbejdsprocesser, men kan også omfatte samarbejdsprocesser og processer til opfølgning af hvorvidt, mål og strategier bliver gennemført, dvs. kontrolprocesser.

At få justeret informations- og arbejdsprocesserne kræver, at man har føling med det, der sker helt ud i yderste led i udførelseskæden. Det kan kun ske ved at inddrage medarbejdernes viden og erfaringer løbende, både på styringsniveauet som på det udførende niveau. Ingen andre ved bedre, hvad der kan gå galt og hvad der rent faktisk går galt.

Det er i kontrolprocesserne, man har mulighed for at samle viden og dokumentation til brug for en vurdering af, om målene nås, og hvor belastninger for økonomien ligger, når det går galt med sikkerhed og kvalitet. En dokumentation, der er nødvendig for at kunne justere og rette op på tingenes tilstand.

Det er endvidere i processerne, at man skaber motivation, læring mv. gennem inddragelse af alle led og gennem en gensidig respekt mellem og indenfor alle led.



Sammenhæng mellem at vide, at kunne og at ville er gennemgående for alle aktiviteter, som mennesker udfører, og hvor kompetencer, ressourcer og motivation bestemmer, hvor godt opgaverne bliver udført. Processerne har derfor formålet at sikre, at alle ved, hvad de skal vide for at udføre deres del af arbejdet, at alle har mulighed, både tid, evne og redskaber, for at udføre arbejdet, samt at alle har den nødvendige motivation til at udføre arbejdet ud fra ønsker og krav.

Dette gælder både ledere, mellemledere, kørselsledere og medarbejderne.

4.4 Belønning

Belønning handler om, hvordan man kan motivere medarbejderne til at udføre arbejdet, som det er udtrykt i målsætninger og vision i virksomhedens forretningsgrundlag.

Nogle vil mene, at medarbejderne får deres løn for at lave et ordentlig stykke arbejde, men engagement og vilje er ofte det, som kan skubbe en virksomhed fremad.

Her har det stor betydning, hvad der i virksomheden opfattes som det rigtige, hvad det vil sige, at være professionel og god til arbejdet, hvilket i sidste ende belønnes med en løn, eventuelt en bonus, muligvis med forfremmelse, større ansvar, ros og ris mv.

Igen er det vigtigt, at virksomhedens mål og strategi sætter sit tydelige præg på denne opfattelse. Et mål om ”sikker og kvalitativt rigtig”, bør være en værdi, som giver sig til kende i medarbejdernes professionelle forståelse af egen indsats og niveau. Det sker dog kun, hvis det tydeligt giver sig til kende i vognmandens egen forståelse af, hvem de betragter som ”de gode og professionelle medarbejdere”.

4.5 Planen for forandring

I planen for forandringen fastlægges de initiativer, der skal gennemføres, deres rækkefølge og tidsrammer, samt hvem der har ansvar og skal involveres i forandringsprocessen. Man kan ikke gøre det hele på en gang. Det er bedre at gå frem i et tempo, der kan overskues og som har mulighed for at få succes.

Ændring af strukturer

Strukturerne bør tilpasses så de underbygger de initiativer, der sættes i gang. Det er især væsentligt at få mellemlederne og især kørselslederne med i forandringsprocessen. De skal forstå strategien, målene og planerne for forandringen, så de kan tage deres del af ansvaret.

Desuden må man se på, om der er forhold i den struktur, der er opbygget i virksomheden, der enten modvirker eller ikke understøtter den forandring, som ønskes. Det handler fx om, hvem der styrer opgavernes fordeling og tidsplanerne for chaufførerne, hvilket ofte er kørselsledere, samt hvem der tager imod ordrer fra kunderne. I den forbindelse kan det fx kan være hensigtsmæssigt at få oplysninger om tilgængelighed for afhentning eller levering af varerne. Man må også gøre det klart, hvilke typer af opgaver, der accepteres, hvor betingelserne for opgaverne bør belyses på forhånd før accept.

Ændring af bemanding

Bemandingen kan omfatte både mellemledere, kørselsledere som chauffører, hvor behovet for oplæring, uddannelse, kvalitets- og sikkerhedsbevidsthed og motivation kan fortælle om, hvilke forbedringer, der bør foretages.

Man må også overveje, om det er de rigtige folk, man har på opgaverne. Det har vist sig, at det ofte er en mindre gruppe af chaufførerne, der står for størsteparten af skaderne.

Ændring af processer

Det bør overvejes, om der er behov for tilpasning af informationsstrømmen fra ledelsen ud til medarbejderne og fra medarbejderne til ledelsen. Koordinering af viden er en nøglesten i en udviklingsproces.

Involvering af medarbejderne og kørselslederne i forandringsprocessen er tilsvarende væsentlig for at sikre ejerskab og accept af de ønskede forandringer. Medarbejderne er som regel dem, der bedst ved, hvor problemerne er i forhold til at få opgaverne løst og er derfor vigtige informationsgivere til, hvad der skal ændres og hvor, det er bedst at lave ændringerne.

Ændring af belønning

Det sværeste er at få forandringerne ført ud i livet. Derfor må man se på, hvilke motivationsfremmende tiltag der kan fremme processen.

Det kan ske gennem forskellige former for belønningsinstrumenter, ligesom det er vigtigt med en konsekvent reaktion, når aftaler eller procedurer ikke overholdes.

Det er vigtigt, at en ledelse er troværdig i de mål og strategier, som han/hun udmelder, og det der rent faktisk kommer til at ske. Det handler om at de, der udfører deres arbejde på rette vis, får en synlig belønning, mens de, der ikke udfører deres arbejde på rette vis, får en konsekvent reaktion fx i form af en irettesættelse, advarsel og i yderste fald en afskedigelse.

Dette kræver imidlertid, at det er fastlagt og formidlet, hvad det vil sige, at udføre arbejdet på rette vis, samt at alle er oplært og trænet i at kunne gøre det, samt at tid, planlægning, hjælpemidler er til rådighed, så det også er muligt.

Kontrol af planen og opfølgning

For hver aktivitet, der sættes i gang, er det vigtigt at beslutte, på hvilken måde aktiviteten kan blive kontrolleret for, hvor langt man er i forløbet og om man har opnået, det man ville.

Spørgsmålet er, hvordan man skal kontrollere, hvad man skal kontrollere, hvem der skal kontrollere og hvornår man skal gøre det.

5. Tredje trin, hvordan gennemføres planen

Gennemførelsen af planen afhænger helt af, hvad man har besluttet at lave. Men udgangspunktet er:

- At alle ledere, kørselsledere kender deres roller i gennemførelsen af planerne og hvad der forventes af hver af dem.
- At alle medarbejdere kender strategien, målene og hvad der forventes af dem.

I det følgende gives en række aktiviteter, som kan understøtte forandringsprocessen, herunder involvering af mellemledere og medarbejderne, medarbejdersamtaler, oplæringsaktiviteter, fastlæggelse af procedurer, informationskanaler og motivationsaktiviteter.

5.1 Involvering af mellemlederne og især kørselslederne

Involvering af mellemledere og især kørselslederne kan ske ved målrettede møder, med tydelige krav, med fastlæggelse af medansvar, samt ved at tydeliggøre hvordan processer og strukturer hænger sammen.

At skabe en øget kvalitets- og sikkerhedsbevidsthed blandt medarbejderne kræver en meget klar ledelsesansvar igennem alle led, således at forandringsprocessen bliver troværdig. Det vil sige, at alle mellemledere og kørselslederne skal indgå i forandringsprocessen og varetage deres del af ansvaret for gennemførelsen.

Det har vist sig, at daglig italesættelse af både sikkerhed og kvalitet har en positiv virkning. Den person, som chaufførerne daglig er i kontakt med, skal have for øje at tage kvalitets- og sikkerheds spørgsmål med, når opgaver fordeles, ordrer bliver givet, ture bliver fastlagt og eventuelt ændret. Det er i reglen kørselslederen, der står for dette. Den gode kørselsleder forstår, at chaufførerne er afhængige af ham eller hende, dvs. af kørselslederens engagement og motivation for at få opgaverne planlagt logistisk godt og skabe de bedste muligheder for chaufførernes udførelse af deres opgaver.

Jo mere kvalitets- og sikkerhedsspørgsmål bliver pointeret i det daglige arbejde, jo mere bliver det også fulgt op af den enkelte medarbejder, fordi det derved bliver tydeligt, at det er noget, ledelsen lægger vægt på og spørger ind til.

I den forbindelse kan det være motiverende, også for en mellemleder, at der er en belønning til ham/hende, når chaufførerne opnår gode resultater. Det skal også være en positiv oplevelse for mellemlederne og især for kørselslederne, at de tager et ansvar for strategi og mål.

Strukturen i virksomheden må derfor tydeliggøre mellemlederne og især kørselsledernes ansvarsområder, hvor deres indflydelse på kvalitet og sikkerhed afklares både i forhold til strategien og ledelsen, som i forhold til hvad man forventer, de udretter sammen med medarbejderne.

Bemandingen må vurderes ud fra, om mellemlederne og især kørselslederne kan opfylde denne opgave, eller om der er brug for træning og vejledning, eller om der skal andre på posterne.

Processen er, at få lavet klare aftaler og målepunkter samt at få sat de forskellige aktiviteter i gang med tydelig angivelse af, hvem der har ansvaret, hvad tidsrammen er, og hvad der er succeskriterierne.

Belønningen til mellemlederne og især kørselslederne må knyttes direkte til, hvor godt et resultat chaufførerne opnår.

5.2 Involvering af medarbejderne

Involvering af medarbejderne kan ske gennem projektmøder og/eller høringsmøder, gennem tydelige aftalte krav, gennem oplæringsaktiviteter og ved tilbud om efteruddannelse. Desuden er det en god idé at involvere medarbejderne i planlægningen af de aktiviteter, som de selv skal være med til at gennemføre.

Lederen må for det første informere om sin vision, strategi og mål. Ligesom han må informere om de aktiviteter, som han gerne vil have gennemført, og hvor det bliver tydeligt, hvem der har ansvar og indflydelse, men også hvordan man vil måle på resultater og succeser. Det skal gøres klart for medarbejderne, hvad der forventes af dem, og hvordan de kan medvirke til at målene bliver nået.

Lederen må sikre sig, at alle ved, hvad den nye strategi indebærer. Heri ligger også, at de ved, hvad det betyder for deres arbejde, og at de forstår, hvad strategien betyder for deres udførelse af arbejdet. Dette kræver ofte mere og andet end oplysning til et møde eller gennem et nyhedsbrev. Der skal muligvis en grundig forklaring til, om hvordan opgaverne mere konkret skal udføres, og det skal måske også følges af en instruktion og kontrol af om informationen er forstået.

Lederen må sikre sig, at medarbejderne har mulighed for rent faktisk at udføre arbejdet, som strategien foreskriver. Her er en involvering af medarbejderne væsentlig, fordi de er de bedste til at vide, hvor forhindringerne ligger. Fx hvilke hjælpemidler der er de bedste, hvilke kunder der er svære at komme til, hvilke trafikale forhold der skal tænkes ind i en køreplan, hvilke opgaver der kræver en detaljeret planlægning osv.

Lederen må også sikre, at medarbejderne har den nødvendige motivation til at udføre arbejdet, som lederen ønsker og kræver. Her er lederens troværdighed afgørende. Desuden er det vigtigt at arbejde på at opbygge et tillid mellem leder og medarbejdere, herunder mellemleder og chauffører, så de

kan tale åbent om de problemer, de støder på hen ad vejen i det daglige arbejde. Det hjælper også ganske meget at etablere nogle belønningsformer, som understøtter den gode måde at få opgaverne løst på. Vigtigt er her at disse belønningsordninger er gennemskuelige, retfærdige og troværdige.

Der vil derfor altid være behov for, at ledere og medarbejdere mødes og har en dialog. Der skal skabes plads til, at der afholdes faste korte møder fx en gang om måneden med involvering af de medarbejdere, der deltager. Der er ikke nødvendigvis mødetvang, men møderne skal bruges til at føre en dialog om arbejdet, arbejdsforholdene og de sikkerhedsmæssige forhold, hvor medarbejderne har mulighed for at få indflydelse på deres egen situation, men hvor ledelsen også har mulighed for at fortælle, hvilken adfærd de forventer, at medarbejderne udviser. Hvis man vil have indflydelse, skal det være på disse møder, at muligheden er der og ikke i andre sammenhænge. Samtidig skal det være en rar og god oplevelse, dvs. med lidt mad og drikke, som man nu kan lide det.

Hvordan skabe viden

5.3 Medarbejdersamtaler - Indføring af særlige spørgsmål i MUS

Der eksisterer almindeligvis en viden om den enkelte medarbejders dygtighed og kapacitet. Men der vil altid være behov for, at den enkelte medarbejder får en personlige tilbagemelding på, hvad der er godt og hvad der er skidt. Personalesamtaler ud fra en fast procedure er et godt grundlag for at kommunikere, hvad der forventes af den enkelte samtidig med, at de individuelle behov kan blive afklaret. Det er her vigtigt, at de forventninger, som vognmanden giver udtryk for, relaterer sig til hans strategier og handlingsplaner. Herved skaber han samtidig en troværdighed omkring det, han siger og det han gør.

Ved disse samtaler kan der gives ros og ris. Hvis der er noget, der halter, kan man måske finde en afklaring på, hvordan problemet skal løses. Aftaler bør altid skrives ned og accepteres af begge parter. Der skal findes et egnet MUS program, således at alle samtaler får et ensartet forløb og der skal laves en samlet plan for samtalerne gennemførelse. Denne plan skal respekteres af begge parter. Forslag til supplerende spørgsmål vedrørende sikkerhed og kvalitet i et traditionelt MUS skema er følgende:

- Hvilke arbejdsområder mener du, skal forbedres for at øge sikkerhed og kvalitet i dit arbejde det kommende år?
- Hvad skal der til, for at du kan medvirke til at forhindre skader på mennesker, biler og andres ejendom?
- Hvad skal der til, for at du kan blive en endnu bedre chauffør med mulighed for at blive "årets chauffør" i virksomheden?
- Hvad kan vi gøre for at sikre, dine ressourcer bliver brugt bedst muligt til at øge kvaliteten og sikkerheden i vores virksomhed?

5.4 Oplæringsaktiviteter

Når man har fastlagt strategi og mål samt udarbejdet de aktiviteter, der skal gennemføres, så refterer der en oplæringsperiode, hvor medarbejderne skal lære, hvad det betyder for dem i deres daglige arbejde.

Dette kan gøres igennem konkrete træningsforløb, som kan omfatte instruktioner, men som også skal trænes i konkrete jobsituationer. Medarbejderne vil have brug for helt konkret at forstå, hvad det er, der forventes af dem.

Dette indebærer fx en træning i:

- At kunne gennemskue risici for ulykker, herunder fald og nedstyrtning, kollision, faldende genstande, tunge byrder, blive fanget imellem genstande, støj og støv mv., samt vide hvordan disse risici skal håndteres så ulykker undgås.
- At kunne gennemskue risici for, hvad der kan skade bilen og vide, hvordan disse risici skal håndteres.
- At kunne gennemskue risici for kundens varer og ejendom og vide, hvordan disse risici skal håndteres.
- At kende til passiv og sikker kørsel og kunne udøve denne form for kørselsadfærd.
- At kende til serviceniveauet, som skal ydes kunderne og kunne udvise det rette servicemind.
- At vide, hvad det vil sige at være en god professionel chauffør og leve op til dette niveau.
- At vide, hvad det kræver at kontrollere bilens tilstand mht. vedligeholdelse og renholdelse, samt foretage denne kontrol dagligt.

5.5 Oplæring ved elitemedarbejdere

Der er forskellige krav til uddannelse af chauffører. Disse afhænger af, hvilke typer af opgaver han skal udføre. Det er selvfølgelig en forudsætning, at den nødvendige lovlige uddannelse er på plads.

Men arbejdets særlige karakter kan kun læres gennem praktisk erfaring. Det er der altid nogle, der er bedre til end andre, både med hensyn til kvalitet, sikkerhed og stabilitet.

Hvorfor ikke udnytte dem, der er rigtig gode til at oplære andre. Fx kan man udnævne de bedste chauffører til elitemedarbejdere, med den opgave at oplære og instruere dem, der ikke er helt på samme niveau, samt nye ansatte.

Ved at vise tydeligt, hvem der hører til eliten, giver man også et tydeligt signal om, hvad det er man ønsker. Man kan gøre det endnu mere attraktivt at opnå elitestatus ved at koble en god løn til funktionen.

5.6 Krav til leverandører og kunder

Der er stor forskel på de forhold, producenterne/kunderne yder virksomhedens medarbejdere, både i forbindelse med selve arbejdet hos kunden som transport til og fra. Der skal større fokus på disse forhold, eventuelt ved audit hos producenterne/kunderne. Der skal også ske en indsats i at skabe gode relationer til producenterne/kunderne, men på en måde så de forstår, at de har et ansvar for, at afhentning og transport af deres ”varer” sker på en forsvarlig måde. Dette omfatter fx rydning af sne og grusning for is om vinteren, plads til at de store biler kan komme ud og ind, ordentlig transportplads foran husene til at trucken eller andet kan køre ud og ind, god belysning på ude arealerne osv.

5.7 Udvikling af nyhedsbrevet

Et nyhedsbrev skal sikre, at alle vigtige informationer bliver givet videre gennem én kanal og ud til alle. Det kan godt være, at der fortsat sker information på opslagstavlen, men ikke uden at det også er nævnt i nyhedsbrevet, sådan at alle ved, hvor de kan få et samlet overblik over, hvad der sker, og hvad de skal have viden om. Nyhedsbrevet har behov for at udvikle sig efter behov. Nye ideer med involvering af medarbejderne mht. nyhedsbrevets indhold, struktur og hyppighed er en rigtig god idé.

Hvordan sikre at man kan

5.8 Chaufførhåndbogen

En god chaufførhåndbog skal være en hjælp til chaufføren om alle praktiske forhold, han skal vide. En god opbygget chaufførhåndbog er et godt redskab, som kan lette arbejdet for den enkelte chauffør.

Det der skal huskes hver dag, skal stå kort og præcist på side 1. Praktiske procedurer for arbejdet, viden om kunderne og afleveringsforholdene hos kunderne, krav til bilerne, krav til kørslen, krav til varehåndtering anvisninger på metoder, alt som kan vejlede chaufføren i forskellige arbejdsmæssige situationer kan stå her og derved fungere som et praktisk opslagsværk. Det er vigtigt, at det er let og tilgængeligt for den enkelte chauffør at vide, hvor han kan finde information om det, han skal huske.

Heri ligger også en tydeliggørelse af krav til sikker adfærd og kvalitet i arbejdets udførelse.

5.9 Planlægning af kørslen

Planlægningen af kørslen skal tage højde for trafik, afstande, adgangsforhold, varemængde, ydelse i øvrigt, serviceniveau, chaufførens kompetencer mv.

Der ofte situationer, hvor nye opgaver må lægges ind ad hoc, dvs. chaufførens kørselsplan kan blive ændret løbende. Her er det helt nødvendigt, at der er en god dialog mellem chauffør og kørselsleder, hvor der lyttes begge veje. Kørselslederen må lytte til, hvordan forholdene er, hvor chaufføren er, og hvad der reelt er muligt at nå på en god kvalitativ og sikker måde.

5.10 De nødvendige hjælpemidler

Det er selvfølgelig en hjælp for chaufføren, at han har de nødvendige hjælpemidler, både i forbindelse med at manøvrere i trafikken, men også ved læsning og losning. Jo nemmere det er at gøre arbejdet på den kvalitative og sikre måde, jo mere sandsynligt er det, at det bliver gjort.

En god regel siger, at det lette skal være det sikre, og det sikre skal være let.

5.11 Træning i at kunne observere og være bevidst om risici

Langt de fleste ulykker eller fejl sker i forbindelse med simple velkendte hændelser. De sker ofte, fordi risici ikke tages alvorligt. Især ikke de risici, som den enkelte føler, at han eller hun plejer at

kunne klare. Det er vigtigt, at den enkelte chauffør er bevidst om hvilke risici, han er udsat for i sit arbejde, også variationerne af risici i forskellige situationer og opgaver.

Det kræver en erfaring og træning i at kunne observere risici og tage de nødvendige forholdsregler. De fleste lærer dette ved at lave fejlene og ved at have ulykkerne, men en målrettet læring og erfaringsoverførelse kan forhindre mange fejl og ulykker.

I Del E findes en oversigt over typer af fejl og ulykker, som man kan træne chaufførerne i at observere og at håndtere, når de opstår. Diskussioner i grupper af chauffører, som fx udfører ensartede opgaver, kan være en fremgangsmåde for erfaringsudveksling og styrkelse af den enkeltes bevidsthed om risici og risicienes konsekvenser.

5.12 Ti sekunders omtanke før opgavernes udførelse

Der vil altid være en vis risiko ved et arbejde og især, hvor der sker megen færden på fremmede arealer, brug af maskiner og transport på vejene. Det forstærkes yderligere af, når der arbejdes meget på skæve tidspunkter og igennem hele natten. Det er derfor vigtigt, at alle er bevidste om de risici, de er omgivet af og har en adfærd, som sikrer, at skader ikke sker.

I den sammenhæng kan man introducere chaufførerne for værdien af at standse op, før en handling eller en opgaves udføres og lige tænke sikkerhed både for bil, sig selv og andre. Der kan bruges 10 sekunder til at overveje følgende:

- Er der et sikkerhedsproblem for mig selv, jeg lige skal have styr på.
- Er der et sikkerhedsproblem for bilen, der skal klares.
- Er der et sikkerhedsproblem for andre personer i nærheden.
- Er der et sikkerhedsproblem i forhold til kunden eller andres ejendom.

Det kan lyde som en selvfølge, at man gør sig sådanne overvejelser løbende, men det er ikke det, der sker. Det kræver en træning og opmærksomhed at tænke på denne måde til enhver tid.

En måde at få budskabet ud om at tænke ”10 sekunder” er først at informere chaufførerne om, at det er en prioritet. Men for at det bliver husket og gjort bør kørselslederne og vognmanden selv løbende huske chaufførerne på, at de skal tænke 10 sekunder på sikkerhed og sikre handlinger. Denne reminder skal ske jævnlige i en lang periode, indtil det sidder på alles rygmærk, at sådan gør man bare.

Det kræver imidlertid, at chaufførerne kender til, hvilke risici der især er tale om. De tidligere forslag til at opbygge denne viden skal understøtte muligheden for, at den enkelte chauffør også tænker de rigtige tanker i de 10 sekunder.

Hvordan skabe vilje og motivation

5.13 Årets eller månedens chauffør

Ud fra en vision kan der fx udarbejdes et værdisæt for chaufførarbejdet omsat til en række konkrete målepunkter. Det bør være klart, hvad der er forudsætningen for, at blive kåret som årets eller månedens chauffør.

Målepunkterne kan fx omfatte temaerne som:

- Kundekravet til kvalitet og hygiejne.
- Sikker adfærd, dvs. undgå skader ved at vise, at man har en risikobevist adfærd.
- Bilerne, dvs. renholdelse af bilerne både ude og inde, samt undgå småskader.
- Kollegaer, dvs. samarbejdsvilje, vilje til hensyn til fordeling af opgaver og indbyrdes hjælp.

Formålet med årets chauffør er at synliggøre, hvad der menes med den gode måde at udføre arbejdet på. Men det er også for at belønne den/de medarbejdere, der er stabile, solide og medvirker til at løfte virksomhedens målsætning. Endelig skulle det gerne være en motivationsfaktor for alle om at blive årets chauffør, dvs. hele tiden søge at nå de opstillede mål.

I den sammenhæng er det vigtigt, at medarbejderne selv er med til at opstille kriterierne for, hvordan man bliver årets chauffør, og at de også er med til at fastsætte måden, hvorpå disse kriterier måles/registreres. Betingelserne skal kendes, og man skal føle retfærdigheden i systemet.

5.14 Kollektiv belønning/konsekvens

Der er adfærd, som er uhensigtsmæssig, men som ikke lader sig observere, fordi medarbejderne er ude på veje og områder på egen hånd. De fleste ved godt, hvem blandt medarbejderne, der primært har den uhensigtsmæssige adfærd, men hvor ingen tager affære. Virksomheden har udgifter til skader, som skyldes sådanne uhensigtsmæssige adfærdsformer.

Noget kan klares gennem MUS samtalerne og gennem dialog, men man skal ikke kimse af den adfærdsregulering, der ligger i et kollektivt ansvar, hvor medarbejderne indbyrdes påvirker hinanden.

En måde er at give en kollektiv bonus, hvis særlige gode resultater bliver opnået. Det kan fx være, hvis chaufførerne i fællesskab opnår at få reduceret udgifterne til skader i bred forstand.

5.15 Tal om sikkerhed og kvalitet hver dag

Det har vist sig, at jo mere der i det daglige bliver talt om sikkerhed og kvalitet i arbejdet, jo bedre bliver sikkerheds- og kvalitetskulturen blandt medarbejderne. Det styrker troværdigheden og bevidstheden om, at sikkerhed og kvalitet er vigtig for virksomheden.

Det er lederen og mellemlederne og især kørselslederne, der skal italesætte sikkerhed og kvalitet, hvilket lettest kan ske i forbindelse med dialogen om dagens opgaver. Det vil sige, når vognmanden eller kørselslederen taler med chaufførerne om de daglige opgaver, så bør de også lige indbyrdes overveje, hvilke typer af risici opgaverne er forbundet med, og hvordan de skal håndteres.

6. Fjerde trin, hvordan følge op

6.1 Løbende kontrol af de enkelte målepunkter

Der er behov for at få skabt en systematisk viden om de skader, der sker, samt deres årsager og konsekvenser. Det gælder både personskafer, skader på biler og skader på andres ejendom. Skadesoplysningerne kan samles elektronisk på en sådan måde, at der kan ske en vurdering af:

1. Hvor meget skaderne koster virksomheden, både for forsikringen, som for selvrisko eller egenbetaling. Denne registrering kan lægges ind i økonomisystemet, hvor der kan ske en markering af de udgifter, som relaterer sig til de forskellige typer af skader.
2. Hvilke typer af skader, der især forekommer, hvor de forekommer og hvem der er involveret. Det kan ske i et personalesystem eller ved en markering i økonomisystemet, som angiver hvilke personer, der har været involveret i skaden.
3. Hvilke grundlæggende årsager, der ligger bag de situationer, hvor skaderne sker. Det kan kun ske ved at få lavet en mere grundig undersøgelse af de forskellige skaders eller ulykkes årsager.

6.2 Løbende kontrol af de enkelte planer

Der bør ske en løbende kontrol af egne planer, så man hele tiden kan følge op på, hvordan nye aktiviteter virker og om de rent faktisk bliver gennemført.

Man kan få udarbejdet månedlige udskrifter fra økonomisystemet på udgifter til skader af forskellig art og eventuelt også for, hvilke biler og personer der har været involveret.

Det kan være hensigtsmæssigt at følge op på de forskellige tests af chaufførernes kørefærdigheder, kontrol af biler og motivation til at følge anvisninger. Dette kan ske gennem spørgeskemaer eller blot ved samtaler med chaufførerne og kørselslederne. Medarbejdersamtalerne kan desuden yde sit bidrag til at få et kendskab til chaufførernes indstilling og motivation.

Bilernes tilstand, vedligeholdelse og renholdelse er en yderligere indikator på, om anvisninger og retningslinjer overholdes.

En periodevis rundspørge til kunderne kan ligeledes give en viden om, hvordan den enkelte chauffør fungerer og lever op til det serviceniveau, som er fastlagt.

6.3 Walk arounds

På faste arbejdspladser har det vist sig, at det har en positiv effekt, at ledelsen med mellemrum tager en tur rundt på de enkelte arbejdspladser og får talt med både de ansatte og mellemlederne og især kørselslederne om, hvordan det går med både sikkerhed og kvalitet.

Det er selvfølgelig vanskeligt i en branche, hvor arbejdet udføres væk fra kontoret. Men en ledelse kan være til stede, når bilerne kommer hjem eller inden de tager afsted, og der få en sådan snak.

Det gælder om for ledelsen, at være synlig og troværdig i det, de siger og gør.

6.4 Mærkedage og fejring af opnåede succeser

En anden måde at være synlig på og vise troværdighed i handlinger er at markere, når der opnås succeser. Det kan være ganske enkelt med lidt morgenbrød eller andet, som chaufførerne sætter pris på.

Man kan også udvikle egentlige mærkedage, hvor fx årets chauffør udpeges med lidt festivitas og en præmie, som igen skal bestå af noget, som har særlig betydning for de ansatte.

Det gælder om at sikre, at det er ønskværdigt for alle at opnå sådanne goder, og at de derfor søger at opfylde kravene til at opnå dem.

Husk at sprede den gode historie, når kunder giver ros, eller når en chauffør har udvist særlig omhu.

6.5 Følg op aktiviteter

Når man hen ad vejen ser på, hvordan strategi og planer udvikler sig, så må man vurdere i hvor høj grad, målene er nået, og om de skal korrigeres eller om der skal sættes nye mål.

Man kan hele tiden udvikle og forbedre sig. Det kan være, at målene har været for ambitiøse og må nedjusteres. Sørg for, at det er opnåelige mål, der bliver fastlagt, som man kan opnå succes ved. Så hellere gå lidt langsommere frem og få tingene til at lykkes.

6.6 Vær konsekvent

På den anden side så må man også være konsekvent, det vil sige tage ansvar for, hvis målene ikke opnås.

Det kan selvfølgelig ske ved at justere forventningerne, men man må også prøve at finde forklaringer på, hvis ellers realistiske mål ikke bliver opnået. Kan det skyldes få personers uhensigtsmæssige adfærd, eller at en mellemleder ikke har forstået sin opgave.

Her er det helt nødvendigt for en leder at skride ind og få rettet op på forholdene, hvilket kan ske ved en alvorlig samtale og yderligere instrukser, men i sidste omgang også ved at ansættelsesforholdet må ophøre.

Det er ved at tage de nødvendige konsekvenser, når noget ikke fungerer, at lederen viser, at han er troværdig i det, han siger, og det han gør.

6.7 Informer

Sørg desuden altid for at informere alle parter om, hvordan forretningen går, og hvordan udviklingen er i forhold til mål og aktiviteter.

Jo mere information om det, som ledelsen mener, er vigtigt, jo mere følger de ansatte med i det, der er vigtigt.

Lang de fleste medarbejdere udfører deres arbejde ud fra det, de forstår, er vigtigt for deres ledere og ofte udføres arbejdet ud fra en misforståelse om, hvad der er vigtigt. Derfor skal dette fortælles igen og igen.

At skabe god sikkerhed og god kvalitet kræver ledelse hver dag

Denne guide er udarbejdet på grundlag af erfaringer fra 6 projekter blandt små og mellemstore vognmænd i Danmark. Projekterne er finansieret af Codan forsikring. Guiden er målrettet vognmænd, der ønsker at skabe en forandringsproces i deres virksomhed med det formål at minimere omfanget af skader på de ansatte, bilerne, varerne og andres ejendom. Det viste sig i projektet, at virksomhedens egne udgifter til sådanne skader beløber sig til mellem 20 % til 100 % af virksomhedens årlige overskud. Udgifter, der ved en målrettet indsats, kan minimeres betydeligt. På den anden side så stiller en sådan forandringsproces krav til vognmanden selv om at tage lederskabet for processen og gå efter målet. Kun ved at han engagerer sig i at få skabt en forandring, er det muligt, at få sat en ny dagsorden i virksomheden og en ny kultur blandt de ansatte, som ændrer på adfærd og holdninger til, hvordan det daglige arbejde skal udføres. Det er et langt sejt træk, der kræver fastholdelse og vedholdenhed fra vognmanden. Det handler om ledelse.

DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse
Danmarks Tekniske Universitet

Produktionstorvet
Bygning 424
2800 Lyngby
Tlf. 45 25 48 00
Fax 45 93 34 35

www.man.dtu.dk

ISBN: 978-87-93130-56-2